

# Peran Harga Diri dalam Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Peneliti di suatu Lembaga Riset

## *The Role of Organization-Based Self-esteem and Organizational Communication toward Job Involvement in Research Center Organization*

Mia Rahma Romadona

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia  
Jalan Jendral Gatot Subroto Kav. 10, Jakarta Selatan 12710, Telp/Fax: 021-5201602

romadona.mia@gmail.com

Diterima: 5 April 2018 || Revisi: 17 September 2018 || Disetujui: 29 Oktober 2018

**Abstrak** - Lembaga riset sebagaimana organisasi lainnya yang memiliki *core business* dalam pengembangan dan penelitian dalam ilmu pengetahuan dan teknologi banyak memiliki kendala, baik eksternal dan internal untuk keaktifan keterlibatan para penelitiannya. Permasalahan internal yang menjadi kendala dihadapi oleh lembaga riset adalah produktivitas individu tidak sama dengan produktivitas organisasi, sehingga terdapat jarak yang menjadi faktor-faktor penyebab keterlibatan kerja peneliti terhadap organisasinya. Tujuan pada penelitian ini untuk melihat keterhubungan antara harga diri dalam organisasi dan komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja di suatu lembaga riset untuk dapat meningkatkan produktivitas iptek. Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana peran harga diri dalam organisasi terhadap keterlibatan kerja dan bagaimana peran komunikasi organisasi terhadap keterlibatan kerja para peneliti di lembaga riset X. Metode yang digunakan adalah *mixmethods*. Pendekatan kuantitatif untuk mengukur harga diri dalam organisasi dengan keterlibatan kerja, sedangkan untuk melihat komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Hasil yang didapatkan bahwa harga diri dalam organisasi terbukti secara signifikan berhubungan dengan keterlibatan kerja para peneliti di lembaga riset. Selain itu juga komunikasi organisasi juga berdampak terhadap keterlibatan kerja para peneliti di lembaga riset. Hal itu menunjukkan bahwa faktor individu secara kolektif dapat memberikan dampak terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai targetnya.

**Kata kunci:** harga diri dalam organisasi, keterlibatan kerja, komunikasi organisasi, lembaga riset

**Abstract** - Research institutions as well as other organizations have core business in science and technology research and development have many external and internal constraints to actively engage their researchers. Internal problems that become obstacles faced by research institutions is that individual productivity is not the same as the productivity of the organization, so there is a distance that becomes the factors causing the researcher's job involvement on organization. The purpose of research is to see the relationship between organization-based self-esteem (OBSE) and organizational communication with job involvement in a research institute to increase science and technology productivity. The research question is how the role of organization-based self-esteem towards the job involvement and how the role of organizational communication to the job involvement of researchers in X institution research. We used mix method by quantitative approach of relationship analysis to measure organization-based self-esteem with the job involvement, while to see organizational communication with job involvement with qualitative case study approach. The results obtained that organization-based self-esteem has been shown to be significantly associated with the job involvement of researchers in research institutions. In addition, organizational communication also affects the job involvement of researchers in research institutions. It shows that individual factors can collectively impact on organizational success in achieving the targets.

**Keywords:** job involvement, organization-based self-esteem, organizational communication, research institute

### PENDAHULUAN

Kehidupan organisasi sebagai gambaran kegiatan dan aktivitas para anggotanya ketika saling berinteraksi, saling terlibat dan terhubung antara individu satu dengan lainnya, antara individu dengan manajemen, dan antara individu dengan sistem organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Aktivitas-aktivitas individu haruslah memiliki tujuan yang sama yaitu menunjukkan kinerja optimal dan pencapaian tujuan organisasi. Sekumpulan individu sebagai anggota organisasi haruslah mampu terlibat dalam setiap atau bagian dari kegiatan kerja. Hal tersebut menjadi bentuk kinerja mereka sebagai karyawan dan dukungan terhadap organisasi.

Lembaga penelitian atau pusat penelitian merupakan salah satu bentuk organisasi non-profit ataupun profit. Lembaga penelitian atau pusat penelitian sebagai organisasi yang memiliki *core business* melakukan kajian dan penelitian dan/atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana definisi lembaga litbang dari Undang-undang No. 18 Tahun 2002 tentang Sisnas Iptek. Menurut undang-undang sisnas bahwa lembaga litbang semua unsur kelembagaan dalam sistem nasional penelitian, pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi berfungsi menumbuhkan kemampuan pemajuan iptek maka memiliki tanggung jawab mencari invensi di bidang iptek serta menggali potensi pendaayagunaanya.

Sebagaimana organisasi lainnya maka lembaga litbang atau pusat penelitian memiliki aktivitas dan kegiatan yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasinya. Pihak manajemen akan selalu mendorong para karyawannya untuk berkinerja baik secara individu, kelompok, ataupun organisasi. Maka dari itu pusat penelitian membutuhkan keterlibatan seluruh komponen anggotanya dari tingkat manajemen, staf administrasi, dan staf penelitiannya untuk terdorong, bersedia, dan mau untuk saling berinteraksi untuk bekerja secara efektif dan efisien untuk mengapai tujuan puslit. Hal itu bertujuan supaya aktivitas organisasi dapat berjalan lancar dan penelitian atau pengembangan iptek dapat mencapai level invensi dan hasilnya dapat didayagunakan oleh pemerintah dan masyarakat.

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh lembaga riset adalah produktivitas individu tidak sama dengan produktivitas organisasi. Hal itu terkait dengan pencapaian target individu tidak sama dengan pencapaian target organisasi. Permasalahan itu dialami oleh pusat penelitian X sebagai lembaga litbang yang secara organisasi target tercapai, namun secara individu pencapaian target penelitiannya tidak merata. Maka perlu untuk diteliti lebih mendalam pada aspek individu dan organisasi yang mempengaruhi perilaku organisasi. Pada kajian ini berupaya mengkaji mengenai variabel-variabel individu yang secara kolektif mengarah dan berdampak pada variabel organisasi. Kajian ini melibatkan variabel harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi dan keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja para peneliti yang bekerja di pusat penelitian merupakan kunci penting dalam menjalankan tugas dan fungsi lembaga litbang dalam

penelitian dan pengembangan iptek. Peneliti merupakan jabatan fungsional yang memiliki tugas pokok untuk melakukan penelitian atau pengembangan iptek, sehingga sebagai motor penggerak organisasi litbang. Best (2002) sependapat dengan Kanungo (1982) berpendapat bahwa keterlibatan kerja bagi anggota organisasi mencakup aspek kognitif dan keyakinan dari identifikasi psikologis terkait dengan pekerjaan. Hal ini tergantung adanya kebutuhan yang penting dan persepsi mereka mengenai kebutuhan-kenyamanan-potensialitas dari pekerjaan. Maka penting adanya keterlibatan peneliti secara aktif untuk dapat membantu dan mendukung organisasi litbang berhasil mencapai tujuan dan kinerja organisasi. Keterlibatan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor kepribadian dan keterampilan. Beberapa peneliti sebelumnya telah banyak yang meneliti dan membahas mengenai faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan, manajer, dan seluruh anggota organisasi.

Para peneliti biasa bekerja secara individu maupun secara berkelompok untuk melakukan penelitian ataupun kajian pada bidang kepakarannya sesuai dengan tugas pokok penelitian organisasinya. Kesesuaian antara aktivitas penelitian atau kajian peneliti dengan tugas pokok puslit adalah salah satu bentuk kinerja dan keterlibatan peneliti terhadap organisasinya. Keterlibatan kerja merupakan suatu perilaku yang positif dan mendukung produktivitas organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja individu ataupun organisasi. Penelitian ini meneliti mengenai keterhubungan antara harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi, dengan keterlibatan kerja.

Gardner dan kawan-kawan (2004) secara ilmiah memiliki dampak pada sikap, motivasi, dan perilaku yang sesuai dalam bekerja motivasi karyawan terlebih motivasi intrinsik. Sikap karyawan yang terkait dengan harga diri dalam organisasi adalah sikap positif dan mendukung dalam bekerja secara optimal, sehingga bersedia menunjukkan kenyamanan kerja, komitmen organisasi, proaktif dan terlibat aktif dalam kegiatan organisasi. Gardner dan Pierce (2015) menemukan secara ilmiah bahwa harga diri dalam organisasi berhubungan dengan karyawan dan kenyamanan kelompok sebagai faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kerja mereka dalam kelompok kerja.

Bowling dan kawan-kawan (2010) juga menemukan bahwa harga diri dalam organisasi sangat kuat dengan variabel-variabel dengan perilaku kerja. Orpen (1997) menemukan komunikasi organisasi pada manajer mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja mereka pada organisasi. Adanya komunikasi yang baik akan dapat membantu manajer dalam merespon informasi lebih positif dan motivasi yang baik sehingga keterlibatan kerja lebih baik. Porter dan Robert (1993) berpendapat dalam penelitiannya bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi didukung oleh adanya kemampuan komunikasi yang berkualitas. Fahmi dan Marrofi (2014) menemukan juga bahwa gaya komunikasi dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja pada manajer di suatu organisasi.

Sebagaimana Best (2002) banyak merujuk definisi keterlibatan kerja dari Kanungo (1981, 1982) adalah secara konseptual terkait dengan keterkaitan karyawan atau komitmen karyawan secara psikologis, sehingga secara umum karyawan mampu bekerja efektif di organisasinya. Adapun pendapat Brown (1996) menyatakan bahwa keterlibatan kerja terkait dengan produktivitas, sehingga pekerjaannya dirasakan/dianggap lebih berarti dan penuh dengan pengalaman yang berkesan.

Peneliti lain seperti Lodahl dan Kejner (1965) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja secara konseptual adalah internalisasi nilai mengenai kebaikan kerja atau pekerjaan yang bernilai penting bagi seseorang sebagaimana identitas utama dan harga diri sebagai karyawan ketika bekerja. Maka Best (2002), Lawler (1992, 1986), dan Lawler dan Hall (1970) berpendapat bahwa keterlibatan kerja sangat terkait erat dengan konsep diri dan cara memenuhi kebutuhan yang penting. Alasannya menurut Best bahwa keterlibatan kerja secara teoritik didasarkan pada teori identitas peran kerja yang berdampak pada aspek psikologis dan hasil secara fisik. Secara khusus keterlibatan dengan peran pekerjaannya karyawan akan memberikan dampak hasil secara psikologis seperti kenyamanan kerja dan konsekuensi fisik yaitu produktivitas yang baik.

Kanungo (1982) membangun alat ukur keterlibatan kerja berdasarkan indentifikasi konsep psikologis dalam pekerjaan, karena mencakup keterlibatan pada pekerjaan dan memenuhi kebutuhan dalam pekerjaannya. Maka Kanungo (1982) membangun alat ukur keterlibatan kerja dengan 10 item pertanyaan mengenai sikap, peran dan perannya dalam

keterlibatan individu dalam pekerjaannya yang mencakup aspek perilaku, sikap dan psikologisnya.

Gardner, Van Dyan, dan Pierce (2004) dalam penelitiannya memperkuat pendapat sebelumnya dari Gerhart dan Milkovich (1992) selain itu Cira dan Benjamin (1998) menyatakan bahwa harga diri dalam organisasi pada karyawan dan manajer memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi dan kontribusi mereka pada pekerjaan dan organisasinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Gardner dan Pierce (2015) telah lama meneliti mengenai OBSE/harga diri dalam organisasi dan telah banyak dikaitkan dengan unsur-unsur organisasi baik skala individu, kelompok dan organisasi. Hasil temuannya pada tahun 2015 mengaitkan harga diri dalam organisasi dengan kerja kelompok sebagai proses kelompok dan saling keterhubungan menemukan bahwa harga diri dalam organisasi berhubungan dengan para karyawan dan nyaman mereka terhadap kelompok, sehingga dapat meningkatkan efektivitas mereka dalam bekerja. Bowling dan kawan-kawan (2010) menemukan juga bahwa harga diri dalam organisasi memiliki peran penting untuk dapat memprediksi sikap dan perilaku karyawan ketika bekerja dan ketika mereka berada dalam lingkungan organisasi. Selain itu Harga diri dalam organisasi kuat berhubungan dengan variabel-variabel yang berhubungan dengan aspek pekerjaan pada individu karyawan, sehingga akan mempengaruhi sikap kerja, kinerja, kesehatan kerja, dan lain-lain.

Rosenberg (1965) berpendapat konstruk harga diri dalam organisasi dibangun dari teori mengenai *self esteem* mengenai kemampuan individu sebagai anggota organisasi mengenai kompetensinya. Korman (1971, 1970) menjelaskan bahwa harga diri mencerminkan derajat individu mengenai bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri mengenai tingkat kompetensi dan kebutuhan akan rasa nyaman, maka akan mencakup perasaan cukup dan kebutuhan mencapai kenyamanan dari masa lampainya. Pierce dan kawan-kawan (1989) menggambarkan harga diri dalam organisasi sebagai derajat keyakinan individu terhadap dirinya untuk menjadi penting, berarti, berdampak, dan berharga ketika bekerja mereka bekerja di organisasi. Konsep tersebut menjelaskan mengenai pengalaman individu ketika bekerja di organisasi di salah satu situasi. Harga diri dalam organisasi adalah suatu variabel yang mencerminkan sebagai keseluruhan pengalaman yang individu ketika

bekerja di organisasi yang dipersepsikan oleh mereka sebagai suatu yang penting, berarti, berdampak, dan merasa berharga berada di organisasi, sehingga menjadi sifat kepribadian. Ketika harga diri dalam organisasi menjadi keyakinan diri individu karyawan memiliki dampak bagaimana perasaan, berpikir, dan berperilaku dalam kerja, sehingga akan lebih potensial untuk dapat mudah menerima perubahan organisasi dan berpotensi untuk menjadi agen perubahan.

Variabel lainnya adalah komunikasi organisasi yang teridentifikasi dapat mempengaruhi individu dalam keterlibatan kerja di organisasi. Kim, You, dan Jung (2015) berpendapat dalam penelitiannya bahwa komunikasi dan pertimbangan individu dapat mempengaruhi keterlibatan kerja ketika emosi memiliki peran sebagai mediasi antara komunikasi dan keterlibatan kerja. Mereka juga menemukan bahwa komunikasi memiliki dampak positif terhadap keterlibatan kerja. Orpen (1997) juga berpendapat dalam penelitian bahwa keterlibatan kerja dengan komunikasi memiliki hubungan yang signifikan secara ilmiah pada manajer, karena keterlibatan kerja manajer pada pekerjaannya dipengaruhi oleh kualitas komunikasinya.

Orpen (1997) menemukan bahwa manajer yang memiliki kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap komunikasi dalam organisasi, sehingga akan dapat merespon informasi dengan lebih baik dan meminimalkan bias informasi yang ada. Selain itu keterlibatan kerja yang tinggi pada manajer akan memberikan dampak positif efektif dalam penggunaan waktu kerja, akurasi kerja, dan komunikasi yang utuh di tempatnya bekerja maka dari itu strategi perusahaan seharusnya adalah adanya upaya meningkatkan kinerja manajer dengan meningkatkan kemampuan komunikasi efektif untuk dapat meningkatkan keterlibatan mereka pada pekerjaannya. Pendapat itu juga didukung oleh Fahmi dan Maroofi (2014) berpendapat bahwa gaya komunikasi dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja pada manajer di suatu perusahaan karena gaya komunikasi secara positif berdampak pada gaya keterlibatan kerja mereka.

Komunikasi organisasi (Clampitt, 2017) adalah proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan/informasi organisasi di dalam kelompok formal atau informal pada suatu organisasi. Organisasi yang terlalu besar terhubung dengan kompleksnya proses komunikasi organisasinya, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat menjadi hambatan komunikasi.

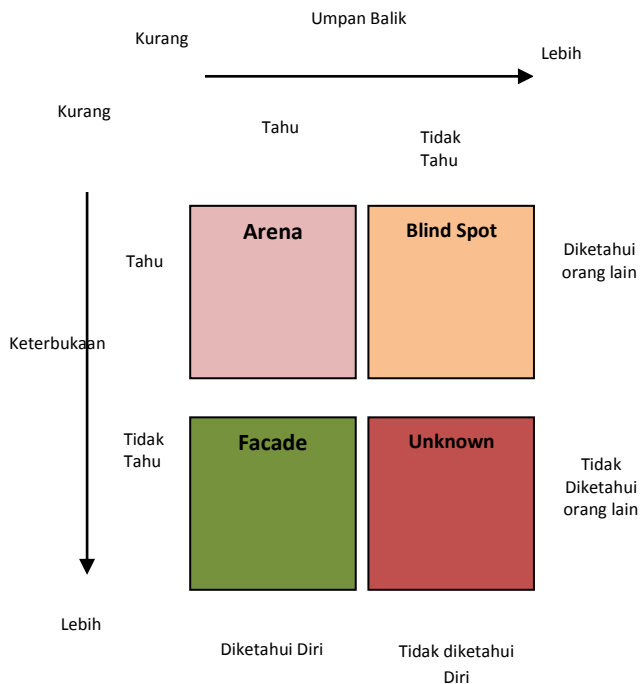
Adapun faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi adalah faktor pengetahuan dan keterampilan komunikasi individu dalam organisasi yaitu pihak manajemen. Aspek-aspek komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2001), yaitu: Peristiwa komunikasi terkait dengan seberapa jauh informasi diciptakan ditampilkan dan disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi; iklim komunikasi organisasi yang terdiri dari persepsi-persepsi yaitu unsur-unsur komunikasi yang saling berinteraksi antara pimpinan organisasi dengan komunikator menggunakan metode dan teknik komunikasi yang tepat secara situasi dan waktu komunikasi maka akan tercipta iklim komunikasi organisasi yang kondusif; dan kepuasan komunikasi organisasi menjelaskan tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh seluruh individu dalam organisasi secara keseluruhan dalam berkomunikasi.

Dimensi komunikasi internal dalam Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian pesan/informasi antara anggota organisasi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, dan sesama anggota organisasi, baik komunikasi antar pribadi ataupun kelompok dapat dilakukan dengan proses komunikasi primer ataupun sekunder. Komunikasi internal sering dibagi menjadi dua arah yaitu komunikasi vertikal (atasan dan bawahan) dan horizontal (sesama anggota organisasi). Komunikasi eksternal merupakan komunikasi antar pimpinan organisasi dengan lingkungan luar sehingga ada proses timbal balik.

Komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi individu dengan individu lainnya dalam ruang lingkup organisasi sehingga akan melibatkan struktur manajemen dengan interaksi pribadi. Pada komunikasi organisasi membutuhkan aktor yang berpesan yaitu para manajer atau pejabat yang memiliki kedudukan *top/struktural* yang akan memberikan atau menyampaikan informasi ke *down/bawahannya*. Clampitt (2017) menjelaskan bahwa butuhnya para manajer atau pejabat struktural memiliki kemampuan dan keterampilan komunikasi secara baik secara verbal ataupun non-verbal.

Gibson dan kawan-kawan (2011) menjelaskan mengenai Johari Window terdapat area-area terkait diri (*self*) dengan komunikasi individu dengan orang lain sebagai suatu interaksi sosial (lihat Gambar 1). Area Arena adalah area mengenai kondisi ideal dalam komunikasi sebagai interaksi individu dan orang lain yang saling tahu dan paham dengan kebutuhan dan

pesan yang dikirim dan diterima; area *Blind Spot* adalah area ketika informasi yang relevan diketahui oleh orang lain namun *self*/diri/komunikasi tidak mengetahuinya; area *facade* adalah area ketika informasi yang diketahui oleh *self* namun tidak ketahui oleh orang lain (biasanya terkait informasi secara pribadi); dan area *unknown* adalah area antara *self* dan orang lain tidak tahu, sehingga merupakan area komunikasi terjelek.



**Gambar 1** Jendela Johari terkait dengan Komunikasi Individu dalam Organisasi (Gibson dkk, 2011)

Hal itu didasarkan pada komunikasi organisasi yang efektif seharusnya dapat meningkatkan pencapaian kinerja organisasi menjadi lebih baik dan kinerja tersebut berhubungan dengan komunikasi verbal, sehingga keterlibatan kerja seorang karyawan lebih baik. Selain itu komunikasi secara positif berperan penting terhadap keberhasilan perkembangan organisasi dan seharusnya organisasi dapat menciptakan lingkungan yang dapat mendukung komunikasi organisasi yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat keterhubungan antara harga diri dalam organisasi dan komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja di suatu lembaga riset untuk dapat meningkatkan produktivitas iptek. Maka pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana peran harga diri dalam organisasi terhadap keterlibatan kerja dan bagaimana peran komunikasi organisasi terhadap keterlibatan kerja para peneliti di puslit X. Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah untuk dapat menambah kajian yang terkait

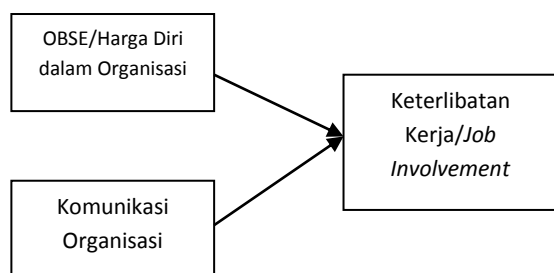
dengan variabel-variabel individu secara kolektif yang terkait dengan aktivitas organisasi, semakin memperkuat kajian mengenai harga diri dalam konteks organisasi, komunikasi organisasi, dan keterlibatan kerja untuk dalam ruang lingkup organisasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *mix method* yaitu memadukan secara interpretative hasil kuantitatif dan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan harga diri dalam organisasi dan keterlibatan kerja. Adapun alat ukur yang digunakan untuk mengukur harga diri dalam organisasi diadaptasi dari alat ukur yang telah di buat oleh Pierce dan kawan-kawan (1989) dengan 10 item pertanyaan dengan menggunakan skala *likert* 1-5 dengan menjawab tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur keterlibatan kerja diadaptasi dari Konungo (1982) yang terdiri dari 10 item pertanyaan dengan menggunakan skala *likert* 1-5 dari tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Subjek yang memiliki nilai terbesar maka dia berarti memiliki keterlibatan kerja yang besar dan kuat terhadap pekerjaan atau organisasinya. Adapun untuk mengaitkan antara komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif dengan melihat fenomena bagaimana komunikasi organisasi dan keterlibatan kerja di kalangan peneliti di puslit X.

Penelitian ini dilakukan di lembaga penelitian yaitu pusat penelitian X yang berada di Indonesia. Populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil yang memiliki jabatan fungsional peneliti dari peneliti pertama sampai dengan peneliti utama. Subjek penelitian ini melibatkan peneliti aktif yang berada di puslit X dengan metode *stratified random sampling* untuk mengukur harga diri dalam organisasi dan keterlibatan kerja. Peneliti yang terlibat adalah sebanyak 31 orang peneliti aktif di puslit X. Adapun untuk melihat fenomena dari studi kasus antara komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja dengan cara observasi secara langsung pada kegiatan-kegiatan diskusi ataupun rapat kelompok dan organisasi serta wawancara secara langsung secara random pada peneliti.

Kerangka penelitian ini merujuk dari bukti ilmiah dari penelitian sebelumnya yang banyak menghubungkan produktivitas lembaga/organisasi profit dan non-profit dengan beberapa variabel dari implikasi nilai, keyakinan, sikap dan perilaku individu dalam dunia kerja/organisasi. Sebagaimana penelitian ini menggabungkan antara konsep antara harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi dan keterlibatan kerja di lembaga riset yaitu pusat penelitian X. Kerangka penelitian ini mengadopsi dari penelitian Brown (1996) yang menjelaskan klasifikasi dari variabel bebas, penghubung/mediasi, dan terikat dari keterlibatan kerja.



**Gambar 2** Kerangka kerja penelitian diadaptasi dari penelitian Brown (1996)

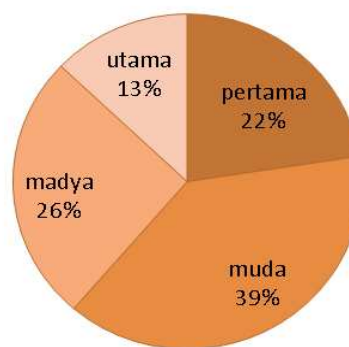
Kerangka penelitian di atas, dapat menjelaskan bahwa harga diri dalam organisasi dan komunikasi organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap keterlibatan Kerja pada seluruh anggota organisasi. Harga diri dalam organisasi dan keterlibatan kerja diukur dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur signifikansi keterhubungannya. Adapun komunikasi organisasi dan keterlibatan kerja digambarkan dengan pendekatan kualitatif untuk menjelaskan fenomena dari studi kasus perilaku organisasi para peneliti di Pusat penelitian X. Secara umum gambaran fenomena dari studi kasus perilaku organisasi dari harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi, dan keterlibatan kerja digunakan dengan pendekatan triangulasi data secara kualitatif untuk mengidentifikasi temuan dan dapat mendeskripsikannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

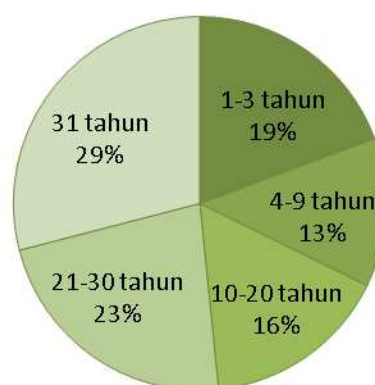
Berdasarkan dari pengumpulan data lapangan yang telah dilakukan maka didapatkan beberapa hasil secara kuantitatif untuk mengukur harga diri dalam organisasi dengan keterlibatan kerja dan data secara kualitatif mengenai komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja para peneliti di pusat penelitian X/lembaga litbang. Hasil pengukuran secara

kuantitatif mengenai harga diri dalam organisasi dengan keterlibatan kerja didapatkan dari 31 peneliti terlibat dalam pengisian kuesioner tersebut. Pengumpulan data dilakukan selama satu minggu dikarenakan mobilitas peneliti yang sangat dinamis dan sering ke lapangan.

Penelitian ini mendapatkan beberapa data deskripsi mengenai sebaran subjek penelitian berupa tingkatan jabatan fungsional peneliti dan lama kerja mereka bekerja di puslit X. Sebaran tingkatan jabatan fungsional peneliti (lihat gambar 3) terdiri dari empat tingkatan yaitu peneliti pertama sebanyak 22%, peneliti muda 39%, peneliti madya 26%, dan peneliti utama 13%. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jabatan fungsional peneliti muda paling banyak menjadi responden dalam penelitian ini dan paling sedikit adalah jabatan fungsional utama sesuai dengan proporsi jumlah jabatan fungsional peneliti di puslit X.



**Gambar 3** Sebaran Peneliti Berdasarkan Tingkat Jabatan Fungsionalnya



**Gambar 4** Sebaran Peneliti Berdasarkan lama Kerja

Data lain yang didapatkan adalah sebaran responden/subjek penelitian berdasarkan lama kerja mereka bekerja di puslit X sebagai peneliti dapat dilihat pada Gambar 4. Rinciannya adalah peneliti yang telah lama bekerja di atas 31 tahun sebanyak

29%, peneliti dengan lama kerja 21-30 tahun sebanyak 23%, peneliti dengan lama kerja 10-20 tahun sebanyak 16%, peneliti dengan lama kerja 4-9 tahun sebanyak 13 %, dan peneliti dengan lama kerja 1-3 tahun sebanyak 19%. Maka dari data tersebut dapat menggambarkan mengenai lama kerja peneliti di puslit X yang bervariasi.

**Tabel 1** *Descriptive Statistics*

	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Std. Deviation
Harga diri dalam organisasi	31	27.00	47.00	37.4516	4.93179
Keterlibatan Kerja	31	25.00	45.00	34.9032	5.74082
Valid N (listwise)	31				

Sebaran nilai untuk seluruh responden mengenai harga diri dalam organisasi dan keterlibatan kerja dapat dilihat pada Tabel 1 mengenai deskripsi statistik. Nilai harga diri dalam organisasi dari 31 orang peneliti yang menjadi responden memiliki nilai bergerak antara 27 sampai dengan 47 dengan rerata nilai 37.45. Artinya, secara kolektif nilai harga diri dalam organisasi peneliti di puslit X adalah masuk dalam kategori sedang. Hal itu berarti peneliti di puslit X memiliki tingkat harga diri dalam organisasi yang sedang atau standar yang berarti tidak tinggi. Adapun nilai keterlibatan kerja dari 31 responden peneliti yang berpartisipasi bergerak antara 25 sampai dengan 45 dengan rerata nilai 34.9 yang berarti secara kolektif keterlibatan kerja peneliti masuk dalam kategori sedang.

**Tabel 2** Hasil analisis regresi antara Harga Diri dalam Organisasi dengan Keterlibatan Kerja ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	153.209	1	153.209	5.318	.028
Residual	835.501	29	28.810		
Total	988.710	30			

Hasil analisis hubungan dengan menggunakan *correlation analysis* dari SPSS didapatkan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antara harga diri dalam organisasi dengan keterlibatan kerja adalah ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara keduanya. Harga diri dalam organisasi memiliki peran dan berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan kerja para peneliti di puslit X. Hal itu dibuktikan dengan adanya nilai signifikansi hubungan antara

harga diri dalam organisasi dengan keterlibatan kerja sebesar 0.028 yang berarti  $p < 0.05$ , dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil analisis hubungan antara harga diri dalam organisasi pada peneliti di puslit X dengan keterlibatan kerja mereka terbukti memiliki keterhubungan secara ilmiah dari data statistik. Hasil Keterkaitan antara harga diri dalam organisasi dengan keterlibatan kerja peneliti pada kegiatan organisasi menjadi suatu penguat mengenai faktor-faktor individu secara kolektif dapat memberikan dampak pada level organisasi. Adanya hubungan diantara dua variabel tersebut menjelaskan bahwa ketika peneliti memiliki harga diri dalam organisasi pada tingkatan rendah ataupun tinggi akan mempengaruhi kesediaan mereka dalam keterlibatan pada kegiatan atau mendukung organisasinya.

Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa nilai atau tingkatan harga diri dalam organisasi para peneliti di pusat penelitian X berada pada rentang cukup, selain itu juga nilai keterlibatan kerja para peneliti juga pada tingkatan cukup. Kesamaan tingkatan nilai tersebut dan dikuatkan dengan hasil dari analisis hubungan maka menjelaskan bahwa individu peneliti secara kolektif memiliki tingkat harga diri dalam organisasi cukup, sehingga mereka akan cukup bersedia untuk terlibat dalam kegiatan kerja di organisasinya. Hal tersebut mengindikasikan pada tingkatan cukup pada dua variabel tersebut perlu ditingkatkan untuk dapat memberikan dukungan pada organisasi secara optimal, sehingga pencapaian organisasi dapat maksimal.

Komunikasi organisasi di pusat penelitian X dapat dijelaskan dari interaksi para peneliti secara individu, kelompok, dan organisasi. Komunikasi organisasi dapat terlihat dalam interaksi formal dan informal yang sering dilakukan dalam pusat penelitian tersebut. Pada interaksi sosial bersifat informal, maka komunikasi akan lancar dan pesan-pesan tersampaikan dengan baik, sehingga direspon dengan tepat. Maka secara individual interaksi menjadi lebih lancar dan bersifat kekeluargaan. Pada diskusi informal kelompok penelitian yang tergabung padanya beberapa peneliti yang memiliki bidang peminatan yang sama memiliki alur komunikasi yang baik dan cukup efektif. Hal itu dikarenakan memiliki kesamaan peminatan dan tujuan yang sama dalam aktivitas riset.

Hal itu berbeda dengan dengan interaksi formal organisasi di pusat penelitian X. Berdasarkan hasil

observasi dan wawancara mengenai komunikasi organisasi dengan keterlibatan kerja dapat digambarkan sebagai komunikasi yang searah antara pihak manajemen dengan stafnya. Hal itu tergambarkan dari aktivitas ketika adanya diskusi formal berlangsung, maka akan terlihat alur komunikasi berasal dari pihak manajemen bergerak ke stafnya. Pesan yang disampaikan telah tersebar, namun masih kurang dapat diterima dan direspon dengan tepat, sehingga kurang adanya umpan balik dari stafnya. Ketika digali secara mendalam dengan wawancara didapatkan informasi bahwa selama ini dalam diskusi formal yang telah sering dilakukan, namun kurang dipersiapkan secara matang untuk menyelesaikan permasalahan. Akibatnya solusi tidak dihasilkan, karena menurut beberapa anggotanya banyak informasi atau pesan kurang disampaikan dengan seutuhnya atau kurang tepat. Maka informasi atau pesan tidak dapat direspon dengan baik oleh mereka.

Ditemukan dalam alur proses komunikasi organisasi di pusat penelitian X yaitu pihak manajemen masih belum dapat memaksimalkan potensi dan keterampilan komunikasinya. Hal itu menjadi dilema dan kendala, karena alur informasi manajer ke staf/anggota/peneliti menjadi tidak maksimal dan menimbulkan potensi konflik organisasi. Komunikasi sendiri merupakan proses sosial yang berfungsi untuk menyampaikan pesan dari pengirim ke penerima, sehingga dapat diterima dan direspon dengan tepat. Namun ketika informasi atau pesan tidak disampaikan dengan tepat maka penyampaian informasi atau pesan direspon dengan tidak sebagaimana mestinya, sehingga tujuan tidak tercapai. Sebagaimana dalam fenomena komunikasi organisasi di pusat penelitian X menggambarkan kurang lancarannya alur pesan atau informasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, sehingga komunikasi organisasi menjadi tidak seimbang.

Akibat kurang lancarnya komunikasi menyebabkan kurang efektifnya komunikasi yang telah diupayakan oleh pihak manajer. Pada setiap diskusi-diskusi formal akan terlihat kurangnya partisipasi dan keterlibatan para peserta untuk memberikan ide-ide untuk memecahkan masalah. Hal itu menjadikan diskusi kurang efektif dan tidak mendapatkan tujuannya sehingga solusi tidak didapatkan.

Gambaran pola komunikasi organisasi dan keterlibatan kerja para peneliti di pusat penelitian X karena kurangnya kemampuan komunikasi manajerial

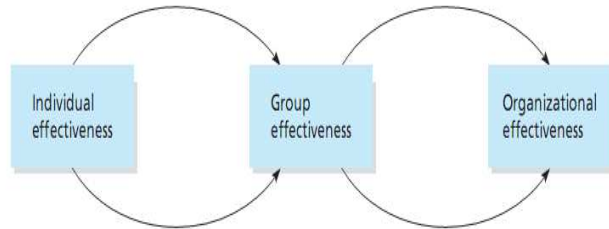
maka akan mempengaruhi kesediaan para peneliti untuk terlibat dalam kerja/kegiatan organisasi secara optimal. Hal itu dikarenakan informasi atau pesan yang dikirim oleh manajerial yang kurang tepat juga akan direspon kurang tepat oleh mereka/peneliti. Maka hal itu dapat menjawab pertanyaan penelitian kedua yaitu komunikasi organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan kerja peneliti pada organisasinya.

Temuan dari hasil observasi dan wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa komunikasi organisasi perlu dikelola oleh pihak manajemen untuk dapat secara efektif dalam menyampaikan pesan dan informasi dari atas ke bawah serta sebaliknya. Komunikasi organisasi sendiri dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi para manajer atau orang-orang yang menjabat secara struktural di pusat penelitian serta aspek-aspek kepribadian mereka. Kurangnya kemampuan komunikasi pada manajer tersebut juga akan mempengaruhi kesediaan mereka untuk terlibat dalam kegiatan atau aktivitas organisasi. Hal itu menjadikan indikasi bahwa kemampuan komunikasi baik secara individu ataupun organisasi sangat penting dan dibutuhkan dan perlu untuk terus ditingkatkan baik secara verbal ataupun non-verbal. Komunikasi verbal dibutuhkan untuk menyampaikan informasi secara langsung dengan melibatkan aspek kepribadian dan empatik dengan komunikasi interpersonal, sehingga akan meminimalkan *gap* informasi dan tepat dalam merespon informasi. Komunikasi non-verbal digunakan untuk mendukung komunikasi verbal, maka penggunaannya perlu untuk dimaksimalkan dan keterampilan penggunaannya juga perlu untuk selalu di *upgrade*.

Keterkaitan antara harga diri dalam organisasi dan komunikasi organisasi terhadap keterlibatan kerja peneliti di pusat penelitian X dapat dilihat pada Gambar 5. Tiga perspektif efektivitas organisasi dapat dikaitkan dengan keterhubungan antara harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi, dengan keterlibatan kerja para peneliti di puslit X. Gambar 5 menjelaskan bahwa ketika individu dapat berperilaku dan bekerja secara produktif, maka akan memberikan dampak pada kesediaan untuk keterlibatan dalam kelompok kerjanya, sehingga menjadi lebih produktif. Perilaku individu karyawan atau peneliti yang efektif dengan memiliki harga diri dalam organisasi dan didukung dengan kemampuan komunikasi organisasi yang efektif. Hal ini akan mendorong adanya sikap dan perilaku kesediaan terlibat dan berperan dalam



lingkup kelompok kerja dan organisasi menjadi lebih efektif. Gambaran tiga persepektif tersebut menggambarkan mengenai interaksi tiga level individu sebagai individu, individu dalam kelompok, dan kolektif individu dalam kelompok yang berinteraksi dengan kelompok lain dalam organisasi. Hal itu dapat memberikan dampak dan mendukung organisasi untuk berkinerja lebih efektif.



**Gambar 5** Tiga perspektif dalam efektivitas organisasi (Gibson dkk, 2011)

Efektifitas organisasi tidak bisa begitu saja terjadi namun membutuhkan peran dan strategi dari manajemen. Ketika manajer berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya ada beberapa strategi yaitu kemampuan manajer dalam pihak manajemen dalam berkomunikasi haruslah di tingkatkan untuk mencapai komunikasi yang efektif (Clampitt, 2017; Fahimi & Maroofi, 2014). Strategi komunikasi organisasi yang dapat dilakukan adalah seperti menyediakan dan membuka media komunikasi yang lebih mudah dan nyaman untuk dapat digunakan untuk menyampaikan pesan dan mengeluarkan ide-ide baik secara verbal atau non-verbal (Clampitt, 2017; Fahimi & Maroofi, 2014). Selain itu juga dapat dilakukan dengan cara yaitu meningkatkan kesejahteraan berupa gaji atau kesempatan pengembangan diri berbasis kompetensi (Cira & Benjamin, 1998; Gerhart & Milkovich, 1992; Gardner, Van Dyan, & Pierce, 2004). Manajer harus lebih peka untuk dapat melihat karyawan sebagai aset berharga untuk organisasi, sehingga mereka dapat lebih aktif berkontribusi dan terlibat dalam kerja organisasi (Gardner, Van Dyan, & Pierce, 2004).

Keuntungan pihak organisasi yang memiliki karyawan atau peneliti dengan tingkat harga diri yang baik atau tinggi menurut Hui dan Lee (2000) adalah individu tersebut akan lebih tepat dalam merespon ketika organisasi dalam keadaan yang tidak pasti. Hal itu didukung oleh Pierce, dan kawan-kawan (1993) anggota organisasi yang memiliki harga diri dalam organisasi pada tingkat yang tinggi akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap organisasinya, hal

itu terbangun dari pengalaman masa lalu terhadap kapasitasnya bekerja di organisasi. Maka akan menimbulkan perasaan bahwa diri mereka penting, berdampak dan berpengaruh positif terhadap organisasinya. Maka pada kasus perubahan organisasi, karyawan yang memiliki harga diri dalam organisasi akan memperlihatkan perilaku siap untuk berubah sehingga akan bersedia untuk terlibat dalam perubahan tersebut.

Adapun pada ketika karyawan atau peneliti memiliki harga diri dalam organisasi pada tingkatan rendah atau kurang maka mereka akan cepat merespon ketidakpastian situasi organisasi dengan tidak tepat; persepsi mereka akan semakin negatif terhadap organisasi; dan menyebabkan kurang mau terlibat dan kurang berkontribusi pada organisasi. Hal itu disebabkan karena mereka kurang yakin akan kapasitas diri dan kurang percaya dengan pihak manajemen. Argyris (1964) menguatkan bahwa derajat keterlibatan dalam peran pekerjaan pada karyawan berdampak pada kualitas kerja berdasarkan pengalaman kehidupan selama mereka bekerja.

Pentingnya organisasi memiliki kemampuan dan strategi komunikasi yang efektif adalah seperti yang dikatakan oleh Fahimi dan Maroofi (2014) bahwa jika sumber utama dari komunikasi itu buruk, maka akan memiliki potensi dan akan menciptakan potensi terjadinya konflik di dalam organisasi atau antar anggotanya. Selain itu para ahli juga berupaya untuk menggali mengenai faktor-faktor yang mengikuti komunikasi organisasi seperti proses mempersepsikan informasi, retorikal perspektif, persektif budaya, dan prespektif politik. Menurut Johnson (1992) berpendapat bahwa dalam ranah komunikasi organisasi didukung oleh lima dimensi utama yaitu hubungan, entitas, konteks, konfigurasi, dan stabilitas temporal. Selain itu Johnson (1992) menyebutkan juga komunikasi organisasi terdapat empat struktur pendekatan utama yaitu formal, analisis *network*, jarak komunikasi, dan budaya. Maka organisasi yang ingin meningkatkan produktivitasnya dan produktivitas karyawannya maka harus dapat meningkatkan komunikasi yang lebih efektif (Proctor, 2014).

Berdasarkan pemaparan di atas, keterlibatan kerja para anggota organisasi di dalam kajian ini adalah keterlibatan kerja para peneliti di kegiatan dan aktivitas pusat penelitian X dipengaruhi oleh tingkat harga diri mereka dalam organisasi dan bagaimana kemampuan komunikasi organisasinya.

## KESIMPULAN

Pencapaian tujuan ataupun target organisasi merupakan aktivitas kolektif dari seluruh anggota yang dikelola oleh manajemennya. Begitu pula dengan lembaga penelitian sebagai organisasi yang melakukan penelitian dan pengembangan iptek memiliki target yang telah ditentukan. Maka pihak manajemen dari lembaga riset atau pusat penelitian perlu dan penting memiliki strategi yang dapat mendorong dan mengelola para penelitiannya untuk dapat bekerja dan berperilaku produktif serta efektif. Permasalahan yang banyak dihadapi oleh pusat penelitian atau lembaga riset adalah kinerja individu yang tidak sama dengan kinerja organisasi. Hal itu menggambarkan bahwa pencapaian target individu peneliti tidak merata pada seluruh peneliti, sehingga terjadi *gap* antara pencapaian individu dengan organisasi. Adanya *gap* tersebut menjadi alasan bahwa adanya faktor individu peneliti yang mempengaruhi kinerjanya secara organisasi. Faktor individu yang menjadi variabel yang saling berpengaruh pada penelitian ini yaitu harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi dan keterlibatan kerja.

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa peneliti dengan harga diri dalam organisasi pada level yang tinggi akan memiliki persepsi lebih positif terhadap organisasinya dan mau secara independen untuk terlibat dalam kegiatan ataupun aktivitas organisasinya. Hal itu dikarenakan peneliti memiliki pandangan bahwa bahwa mereka berkompeten dan percaya bahwa diri mereka memiliki peran penting dalam organisasinya. Selain itu, ketika organisasi mampu menggunakan komunikasi organisasi yang baik akan dapat mendorong secara kolektif para anggota/peneliti untuk bersedia terlibat dalam kerja organisasi.

Perlunya pihak manajemen organisasi dari pusat penelitian atau lembaga riset untuk mempertimbangkan aspek-aspek individu secara kolektif dan keterampilan atau strategi komunikasi level organisasi untuk dapat mendorong perilaku positif dari penelitiannya. Harga diri dalam organisasi secara ilmiah telah terbukti memiliki dampak positif terhadap sikap dan perilaku kerja yang positif, sehingga akan mengarahkan individu untuk memberikan respon yang positif dan bersedia terlibat dalam kegiatan organisasi. Adapun komunikasi organisasi sebagai strategi yang perlu untuk dibuat

dan diasah oleh pihak manajerial untuk dapat memberikan dampak dan respon positif dari para anggotanya sehingga dapat mendorong mereka untuk bersedia untuk terlibat pada kegiatan kerja di organisasinya.

Variabel individu secara kolektif memberikan dampak positif pada perilaku organisasi sehingga penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi. Maka pada kajian berikutnya perlu untuk menggali lebih dalam mengenai peran-peran dari harga diri dalam organisasi, komunikasi organisasi, dan keterlibatan kerja pada level individu, kelompok, dan organisasi atau sosial.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ucapkan terimakasih kepada Pusat Penelitian Perkembangan IPTEK (Pappiptek) LIPI yang telah memberikan dukungan sarana dan prasarana dalam penulisan artikel ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York, NY: Wiley.
- Best, R.G. (2002). *Are Self-Evaluations At The Core Of Job Burnout?*. Dissertation from Departement of Psychology Collage of Art and Sciences. Kansas State University.
- Bowling, N.A., Eschleman, K.J., Wang, Q. Kirkendal, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 601-626. DOI:10.1348/096317909X454382
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Cira, D. J, & Benjamin, E. R. (1998). Competency-based pay: A concept in evolution. *Compensation and Benefits Review*, 30 (5), 21–28.
- Clampitt, P.G. (2017). *Communication for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions, Sixth Edition*. SAGE: USA.
- Fahmi, A., & Maroofi, F. (2014). Identity the relationship between communication style of managers and job involvement. *Journal of Novel Applied Sciences*, 3 (S1), 1480-1488.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L. (2015). Organization-based self-esteem in work teams. *Groups Processes and Intergroup Relations*, 19(3), 1-15. DOI: 10.1177/1368430215590491
- Gardner, D.G., Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307-322.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context.

- Group and Organization Management*, 23(1). 48–70.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). *Employee compensation: Research and practice*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, 2<sup>nd</sup> ed., pp. 481–570). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr. J.H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes; Fourteenth Edition*. United States: McGraw-Hill Irwin
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*, 26(2). 215-232.
- Johnson, J.D. (1992). Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research*, 25. 99-113.
- Kanungo, R.N. (1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30.1-15.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67. 341-349.
- Kim, You, dan Jung (2015). The effects of emotion and Communication on job involvement. *Indian Journal of Science and Technology*, 8. 1-8. DOI: 10.17.485/ijst/2015/v8is5/61442
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54: 31–41.
- Korman, A. K. (1971). Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6. 593–613
- Lawler, E.E., & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lawler, E.E.III. (1986). *High-Involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E. III. (1992). *The Ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lodahl, T., & Kejner, P.(1965). The definition communication: Relationships with organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20. 592-607.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 13(5), 519-522.
- Pace, R.W., & Faules, D.F. (2001). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan: Deddu Mulyaa, MA., Ph.D. remaja Rosda Karya, Bandung.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32: 622–648.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). The moderating effects of organization-based self-esteem on role condition–employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36, 271–288.
- Pierce, J.L., & Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30 (5). 591-622.
- Porter, L.W., & Robert, K.H. (1976). *Communication in organizations*. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally
- Proctor, C. (2014). *Effective Organizational Communication Affect Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction*. A Thesis for Degree of Master of Arts Professional Communication in Southern Utah University. Diakses 2 Februari 2017 dari link <https://www.suu.edu/hss/comm/masters/capstone/thesis/proctor-c.pdf>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Undang-undang No 18 Tahun 2002 tentang *Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*